

# Vermögen bilden



*Lebendiges Mitarbeiterbeteiligungsmodell bei Hering Bau: Mit einer Kapitalbeteiligung und Zeitwertkonten werden die Mitarbeiter zu Partnern.*

Lediglich elf Prozent der Deutschen haben eine hohe emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber – das ergab eine aktuelle Umfrage des Beratungsunternehmens Gallup: Nur sie sind motiviert, jeden Tag Spitzenleistung

zu erbringen und alles für den Erfolg des Unternehmens zu geben. Rund 66 Prozent fühlen sich dagegen wenig an ihren Arbeitgeber gebunden und machen Dienst nach Vorschrift. Mitarbeiter zu Partnern zu machen und am Unternehmenserfolg zu beteiligen, bietet die Chance, Impulse für mehr Leistungsbereitschaft und Verantwortung zu erzielen.

Mehrere Umfragen des Nürnberger Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) belegen, dass Betriebe mit Mitarbeiterbeteiligung eine um 25 bis 60 Prozent höhere Wertschöpfung aufweisen. Unternehmen mit einer Mitarbeiterkapitalbeteiligung sind motivierter, innovativer und kundenorientierter. Das belegt auch das Beispiel von Hering Bau, einem familiengeführten mittelständischen Unternehmen mit Sitz in Burbach und 300 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Hering Bau ist Spezialist für Architekturfassaden und Systemlösungen beim Bau von Schienenverkehrs-Infrastruktur. Das Unternehmen versteht sich seit seiner Gründung als ein Zusammenschluss vieler Menschen, die ihre Kreativität einbringen, ihre Zeit und ihre Energie investieren und sich ihren Lebensunterhalt verdienen.

Um die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, gibt es seit 1971 ein lebendiges Mitarbeiterbeteiligungsmodell.

Das Hering-Bau-Beteiligungsmodell trägt den Namen Partnerschaftsmodell, weil es über die rein monetäre Beteiligung hinausgeht. Zum verantwortlichen Handeln des Einzelnen gehört in besonderer Weise das partnerschaftliche Miteinander in der gesamten Unternehmensgruppe. So sind auch das betriebliche Vorschlagswesen, die Lebensarbeitszeitkonten und die Aktion Restcent eingebettet, ein Fonds, mit dem in Not geratene Kolleginnen und Kollegen unterstützt werden.

## Stille Beteiligung der Mitarbeiter

Kern der Mitarbeiterpartnerschaft ist ein Modell, mit dem die Mitarbeiter am Unternehmensgewinn beteiligt werden. Beteiligungsberechtigt sind alle Mitarbeiter-Partner des Unternehmens in Deutschland. Eine Partnerschaft ist mit einer stillen Beteiligung, einer Anlage von vermögenswirksamen Leistungen, einer projektorientierten Gewinnbeteiligung oder dem Ansparen auf einem Lebensarbeitszeitkonto möglich. Wer bestimmte Voraussetzun-



*Nicole Trettner,  
Personalmanagement,  
Hering Bau,  
Burbach*

✉ [nicole.trettner@hering-bau.de](mailto:nicole.trettner@hering-bau.de)



*Steffen Raab,  
Deutsche Zeitwert GmbH,  
Unterföhring*

✉ [steffen.raab@deutsche-zeitwert.de](mailto:steffen.raab@deutsche-zeitwert.de)



*Uwe Werther,  
Projektplan Venture  
Consult GmbH,  
Osnabrück*

✉ [uwe.werther@projektplan-consult.de](mailto:uwe.werther@projektplan-consult.de)

gen erfüllt – zum Beispiel in einem ungekündigten Beschäftigungsverhältnis mit einer deutschen Gesellschaft der Hering-Gruppe steht –, kann einen Antrag zur Aufnahme als Mitarbeiter-Partner stellen. Es ist unabdingbar, dass der Partnerschaftsausschuss dem Antrag zustimmt. Der Partnerschaftsausschuss kümmert sich um sämtliche Belange der unternehmerischen Partnerschaft. Er ist paritätisch mit Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretern besetzt. Zusätzlich hat der Betriebsrat einen Sitz, der in der Regel durch den Betriebsratsvorsitzenden wahrgenommen wird. Unternehmensleiterin Annette Hering hat den Vorsitz.

Die Erfolgsbeteiligung basiert auf den Ergebnissen der produktiven Inlandsgesellschaften. Auf dieser Basis stellt die Geschäftsführung einen Kapitalbetrag zur weiteren Verwendung zur Verfügung. Die Verteilung erfolgt auf Grundlage eines einheitlichen Verfahrens, das gewährleistet, dass die Mitarbeiter bereichs- und gruppenorientiert betriebswirtschaftlich denken. Die Höhe des individuellen Anteils ist von der Höhe des persönlichen Lohns oder Gehalts abhängig. Der Erfolgsanteil wird zunächst nicht ausgeschüttet, sondern für sechs Jahre (Sperrfrist) einer stillen Beteiligung zugeführt. In diesem Rahmen wird die Förderung auf Grundlage des § 3 Ziff. 39 EStG genutzt, wodurch die ersten 360 Euro der Erfolgsbeteiligung steuer- und sozialversicherungsfrei sind.

Mitarbeiter können unter Einbringung von vermögenswirksamen Leistungen noch weitere stille Gesellschaftsanteile zeichnen. Die angelegten Gelder werden in Abhängigkeit von der Umsatzrendite verzinst. Zusätzlich gewährt das Unternehmen eine freiwillige Anlageprämie. Es erfolgt keine Verlustbeteiligung, so dass für die Mitarbeiter ein sehr attraktives Gesamtpaket entsteht.

Die meisten Mitarbeiter lassen ihren stillen Gesellschaftsanteil auch nach Ablauf der Sperrzeit stehen, so dass es Mitarbeiter gibt, die beim Eintritt in den Ruhestand zwischen 15.000 und 20.000 Euro angespart haben. Seit 1971 wurden rund drei Millionen Euro an die Mit-

arbeiter ausgeschüttet. Hinzu kommen Zinsen von rund 1,2 Millionen Euro.

Über diese allgemeine Gewinnbeteiligung gibt es für Mitarbeiter in Funktionsgruppen, die einen direkten betriebswirtschaftlichen Einfluss haben, eine erweiterte projektorientierte Gewinnbeteiligung. Mindestanteil ist auch hier der Anteil aus der allgemeinen Partnerschaft. Darüber hinaus sind diese Mitarbeiter – darunter Bauleiter, Maschinisten, Facharbeiter im Fertigteilwerk – am Betriebsergebnis ihres Bereiches beteiligt. Gedeckelt ist dieser jährliche Gewinnanteil bei 5.150 Euro pro Person. Das Geld wird über die monatliche Lohn- und Gehaltsabrechnung ausgezahlt oder kann etwa genutzt werden, um das Lebensarbeitszeitkonto zu füllen.

### **Vorzeitiger Ruhestand ohne Renteneinbußen**

Lebensarbeitszeitkonten wurden bei Hering Bau Ende 2009 eingeführt. Der Grund: Bei einer Mitarbeiterbefragung hatten einige ältere Mitarbeiter die Besorgnis geäußert, vielleicht nicht bis zum Eintritt in die Rente ihre aktuelle Funktion ausüben zu können. Die Anhebung des Rentenalters auf 67 Jahre trifft die Baubranche besonders hart, denn bei allen technischen Hilfsmitteln, die es heutzutage gibt, sind gerade im gewerblichen Bereich die Tätigkeiten immer noch körperlich sehr belastend. Hering Bau hat zwar ein umfassendes Gesundheitsmanagement, um die Arbeitsfähigkeit möglichst lange zu erhalten. Doch das reicht nicht immer aus. Und die gesetzliche Altersteilzeit ist nach dem Wegfall der Förderung nicht mehr attraktiv. Der Partnerschaftsausschuss fragte bei den Mitarbeitern das Interesse an Lebensarbeitszeitkonten ab. Da das Instrument gut ankam, wurde gemeinsam ein maßgeschneidertes Modell erarbeitet – und seit Ende 2009 kann jeder Mitarbeiter sein persönliches Lebensarbeitszeitkonto einrichten.

Gespeist werden die Konten aus übertariflichen Anteilen des monatlichen Lohns oder Gehalts, aus verschiedenen Sonderzahlungen wie der Ge-

winnbeteiligung, aus der Abgeltung von Resturlaubstagen oder aus übertariflichen Anteilen des 13. Monatslohns. So besteht die Chance, sich einen betrieblichen Vorruhestand von bis zu drei Jahren zu erarbeiten. Genutzt werden kann das Konto aber auch, um Zeiträume der Eltern- oder Pflegezeit finanziell aufzubessern.

### **Ausblick**

Die Mitarbeiterkapitalbeteiligung bei Hering Bau ist ein zukunftssträchtiges und sehr wirksames Instrument. Unternehmen und Mitarbeiter profitieren wirtschaftlich gleichermaßen von diesem auf die Interessen des Unternehmens und der Mitarbeiter zugeschnittenen Modell. Die Erfahrung aus über 35 Jahren Mitarbeiterbeteiligung bei Hering Bau hat bestätigt, dass Partnerschaftsmodelle ein wichtiger Bestandteil des Unternehmenserfolgs sind und allen Akteuren zugute kommen. Gerade in der Kombination mit Zeitwertkonten können vielfältige positive Effekte realisiert werden.